



Universidad Nacional
de Córdoba



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

TRABAJO FINAL

***“VENTAJA COMPETITIVA DEL MANAGEMENT. IMPLEMENTACIÓN DE
SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL EN EXA ALUMINIO S.A.”***

Autor: Cra. Victoria C. Moresco

Tutor: Cr. Leandro Pagnone



Ventaja competitiva del management. Implementación de sistemas de gestión y control en Exa Aluminio S.A by Moresco, Victoria Cristina is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que forman parte de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, por su excelente atención en mi camino como alumna de la Especialidad.

A mi tutor, Cr. Leandro Pagnone, por su guía y ayuda en el desarrollo de esta tesis.

Al profesor Dr. Juan Alberto Arguello, por su predisposición y dedicación a la hora de la revisión del presente trabajo.

Y finalmente, a la Directora de la Especialidad Dra. Eliana Werbin, por su acompañamiento a lo largo de todo el cursado del posgrado.

DEDICATORIA

A mi compañero de vida, que siempre a mi lado está.

A mi familia, mi esencia y mi ser.

A la empresa de la cual soy parte, EXA ALUMINIO S.A., por confiar en mí y por haberme brindado la oportunidad de poder hacer esta Especialidad.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo consiste en analizar y evaluar elementos clave, que conduzcan al logro del desarrollo del *management* como ventaja competitiva, implementando sistemas de gestión y control en la empresa EXA ALUMINIO S.A. En la actualidad, el desafío de las empresas se presenta en el tener que tomar decisiones en un entorno incierto, en el cual se van presentando cambios a los cuales la organización debe estar preparada para poder afrontarlos. Por consiguiente, se pretende que la empresa EXA ALUMINIO S.A. para cumplir con sus objetivos y a la vez diferenciarse de sus competidores, logre el perfeccionamiento de su Sistema de Control Interno y de su Sistema de Información Computarizado junto con el desarrollo de la poderosa herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)*. La importancia radica en que la Dirección y la Gerencia de la empresa, con la utilización de óptimos sistemas de control y gestión, cuenten con instrumentos apropiados que le sirvan para gestionar con eficiencia y llevar adelante la estrategia empresarial eficazmente.

Palabras claves: Toma de Decisiones, Estrategia, Control Interno, Sistema de Información, Cuadro de Mando.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze and evaluate key elements that lead to the development of management as a competitive advantage, implementing management and control systems in the company EXA ALUMINIO S.A. At present, the challenge of companies is presented in having to make decisions in an uncertain environment, in which changes are presented to which the organization must be prepared to be able to face them. Therefore, it is intended that the company EXA ALUMINIO S.A. to achieve its objectives and at the same time differentiate itself from its competitors, achieve the improvement of its Internal Control System and its Computerized Information System together with the development of the powerful tool of the Balanced Scorecard (BSC) . The importance lies in the fact that the management and the management of the company, with the use of optimal control and management systems, have appropriate instruments that serve to efficiently manage and carry out the business strategy effectively.

Keywords: Decision Making, Strategy, Internal Control, Information System, Scorecard.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	4
III. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	6
1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre elementos que ayuden a desarrollar el <i>management</i> como una ventaja competitiva en EXA ALUMINIO S.A.....	6
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Control Interno junto con los Sistemas de Información Computarizados en EXA ALUMINIO S.A.....	13
3. Estudio descriptivo de la empresa EXA ALUMINIO S.A. en el contexto de Sistemas de Gestión y Control Interno.....	20
4. Cuadro de Mando Integral para la empresa EXA ALUMINIO S.A.....	26
IV. CONCLUSIONES.....	30
V. BIBLIOGRAFÍA.....	31

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende demostrar la importancia de generar una ventaja competitiva del *management* a partir de la implementación de sistemas de control y gestión en la empresa EXA ALUMINIO S.A. La misma es una empresa perteneciente a la Red de Distribuidores Oficiales de Aluar Aluminio Argentino S.A.I.C., desde hace casi 50 años, dedicada a la comercialización de extruidos, laminados y accesorios para carpintería de aluminio, corte y ruteado de paneles compuestos y pintado de perfiles.

Cuando una empresa hace algo mejor que la competencia, se dice que tiene una ventaja competitiva con respecto al resto, lo que conlleva a que consiga rentabilidades superiores a las del resto de los competidores. En este caso, el *management* se presenta como herramienta fundamental de la organización, ya que su acción e influencia son de suma importancia para la supervivencia y buen desarrollo de la misma (López Paredes y Cabrera Silva, 2013).

Lo que sucede, es que hoy en día, debido al entorno dinámico en el que está inmersa la empresa, se identifica la necesidad de adaptarse y obtener mejores resultados entre sus propios equipos de trabajo, orientándolos a conseguir metas concretas. Y también, se pretende determinar la competitividad en el mercado y su permanencia en éste a través de procesos más dinámicos e innovadores que permitan lograr el crecimiento y adaptarse a cambios continuos (López Paredes y Cabrera Silva, 2013).

Es importante entonces, dado el intercambio constante entre la organización, los individuos y el entorno, establecer un mínimo de reglas que permitan el desarrollo eficiente de la organización (Viloria, 2005). Estas reglas se conocen como Sistema de Control Interno, el que consiste en un conjunto de normas y procedimientos existentes en la empresa, implementados para alcanzar los objetivos. Es un proceso realizado por la Dirección, la Gerencia y demás personal de la entidad, con la finalidad de dar un aseguramiento razonable

respecto al cumplimiento de objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y no financiera, eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones (Viloria, 2005). Se establecen como componentes del control: 1. Ambiente de Control. 2. Evaluación de Riesgos. 3. Actividades de Control. 4. Información y Comunicación. 5. Supervisión y Monitoreo. Todo esto constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos (Plasencia Asorey, 2010).

Siguiendo este orden de ideas y teniendo en cuenta lo planteado por Delgado Expósito (2009), que expone los beneficios que brindan las Tecnologías de la Información (TI) prácticamente en todos los sectores de la gestión empresarial, es que se destaca su introducción en EXA ALUMINIO S.A. como una herramienta para un buen desarrollo del proceso de Evaluación del Control Interno. De hecho, las TI tienen un impacto en dos grandes áreas: por un lado, en la gestión y eficiencia en la administración, y por el otro, en el mejoramiento de su calidad. Es decir, con un excelente sistema informático se logra un significativo ahorro de tiempo y una mayor calidad de la información que se manipula, al mismo tiempo que es una herramienta de dirección ya que permite visualizar toda la gestión de la empresa (Delgado Expósito, 2009).

Sin embargo, los sistemas de información son vulnerables, por lo que es necesario desarrollar un sistema de seguridad de la información, a través de metodologías y prácticas que busquen proteger la información como activo valioso contra diferentes amenazas a la que está expuesta y asegurar la continuidad del negocio. Frente a esta problemática, es un elemento crítico para el éxito y la supervivencia de la organización, la administración efectiva de la información y de la Tecnología de la Información relacionada (Ugas M., 2002). En esta

sociedad global, esta criticidad emerge de: a) la creciente dependencia de información y en los sistemas que la proporcionan; b) la creciente vulnerabilidad y un amplio espectro de amenazas; c) la escala y costo de las inversiones actuales y futuras en información y la Tecnología de la Información; d) el potencial que tienen las tecnologías para cambiar radicalmente la organización y prácticas de negocios, crear nuevas oportunidades y reducir costos (Ugas M., 2002).

Finalmente y con la intención de lograr la implementación de otra herramienta de gestión que conlleve a la mejora del *management* estratégico en EXA ALUMINIO S.A., se incluye la implantación del Cuadro de Mando Integral. En la actualidad, en el ámbito de la gestión empresarial, existe una exigencia latente por adaptar los sistemas de información a las necesidades cada vez más específicas relacionadas con la implementación de la estrategia empresarial. El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)*, da respuesta a esta exigencia al configurarse como un modelo de gestión estratégica superando las limitaciones de los tradicionales sistemas de gestión (Cárdenas Saravia, 2007). El CMI tiene como objeto final la correcta institución de la estrategia a través de la definición de los objetivos relacionados a la misma. Una vez definidos los objetivos, el siguiente paso es la determinación de los indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño. En este punto el CMI entra en escena como una herramienta de medición (Cárdenas Saravia, 2007).

Según Kaplan y Norton, citados por Cárdenas Saravia (2007), el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando este enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: 1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia. 2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. 3. Planificar, establecer

objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. 4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica (Cárdenas Saravia, 2007).

Por lo tanto, en base a todo lo planteado anteriormente, es que se propone como objetivo analizar y evaluar elementos clave, que conduzcan al logro del desarrollo del *management* como ventaja competitiva, implementando sistemas de gestión y control en la empresa EXA ALUMINIO S.A.

II. METODOLOGÍA

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre elementos que ayuden a desarrollar el *management* como una ventaja competitiva en EXA ALUMINIO S.A.

Se desarrolló el concepto de ventaja competitiva y se analizaron variables para desarrollar el *management* de forma tal que se convierta en una ventaja que lleve a la empresa EXA ALUMINIO S.A. a tener éxito. El estudio se llevó a cabo con base en la siguiente bibliografía:

- Drucker (1988)
- Lip Licham (2005)
- López Paredes y Cabrera Silva (2013)
- Mathison et al. (2007)
- Mendoza Crespo (2006)
- Páramo Morales (2009)
- Quintero Ramírez (2003)
- Vergara Silva (2004)

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Control Interno junto con los Sistemas de Información Computarizados en EXA ALUMINIO S.A.

Se estudió el Sistema de Control Interno junto al análisis de sus componentes, para tratar de minimizar los riesgos en distintos sectores de la empresa EXA ALUMINIO S.A., prestando especial atención a la seguridad de los Sistemas de Información. El estudio se llevó a cabo con base en la siguiente bibliografía:

- Delgado Expósito (2009)
- Norma ISO 27001 (2005)
- Pérez Gómez (1987)
- Plasencia Asorey (2010)
- Ugas M. (2002)
- Vilorio (2005)

3. Estudio descriptivo de la empresa EXA ALUMINIO S.A. en el contexto de Sistemas de Gestión y Control Interno.

a) Unidad de Análisis: empresa EXA ALUMINIO S.A. La misma es una empresa perteneciente a la Red de Distribuidores Oficiales de Aluar Aluminio Argentino S.A.I.C., desde hace casi 50 años, dedicada a la comercialización de extruidos, laminados y accesorios para carpintería de aluminio, corte y ruteado de paneles compuestos y pintado de perfiles.

b) Variables de Control Interno:

1. Estructura organizativa (organigrama).
2. Tipos y cantidad de unidades de negocio.
3. Cartera de clientes y proveedores.
4. Cantidad y competitividad de los recursos humanos.
5. Software de gestión ERP.

c) Técnica: entrevistas con la Gerencia de la empresa y con el asesor del Sistema de Gestión de Calidad.

4. Cuadro de Mando Integral para la empresa EXA ALUMINIO S.A.

Se desarrolló un Cuadro de Mando Integral para la empresa EXA ALUMINIO S.A.

Pasos procedimentales de acuerdo a Cárdenas Saravia (2007) y Pérez Lorences y García Ávila (2014):

1. Se desarrolló la Misión, la Visión y los Valores de EXA ALUMINIO S.A.
2. Se realizó el Mapa Estratégico con las cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.
3. Se definieron los objetivos de cada perspectiva.
4. Se plantearon los indicadores de control.

III. RESULTADO Y DISCUSIÓN

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre elementos que ayuden a desarrollar el *management* como una ventaja competitiva en EXA ALUMINIO S.A.

Dentro de los retos que deben afrontar los directivos y gerentes de la empresa EXA ALUMINIO S.A., se encuentra el de tomar decisiones en un entorno de inestabilidad e incertidumbre. Es sabido, que en momentos turbulentos, no siempre la usanza de lo que se ha hecho en el pasado sirve como referente del camino a seguir. Sin embargo, son muy pocas las empresas que se animan a implementar soluciones creativas que les proporcionen suficientes herramientas para poder soportar las circunstancias que puedan presentarse (Páramo Morales, 2009).

En la mayoría de los casos las decisiones tomadas radican en lo que parece ser la esencia del pensamiento estratégico para épocas de crisis: disminuir costos a costa de lo que sea. Es decir, se da preferencia a los flujos de liquidez en el corto plazo por encima de su impacto futuro, lo que puede llevar a la pérdida de la perspectiva estratégica construida a lo largo de la existencia de la organización. Claramente se evidencia que es necesario romper la clásica monotonía de decisión que caracteriza a las empresas, en donde las decisiones se toman en una zona de confort que se circunscribe a “hacer solo lo que corresponde” en la inevitable e impostergable lucha por la supervivencia organizacional (Páramo Morales, 2009).

Por ello, se considera que la brújula organizacional debe encontrarse y conservarse en un balance, entre el duro presente y el incierto futuro, en el cual sea posible garantizar un equilibrio entre las decisiones coyunturales y las estructurales. Al menos, ésta ha sido la experiencia de muchas empresas que han sabido adaptarse al cambiante entorno de negocios y que han logrado mantener su competitividad. En este sentido, una ventaja competitiva sostenible EXA ALUMINIO S.A. la puede hallar, si en su mismo escenario convergen el mundo externo a la organización y su realidad interna (Páramo Morales, 2009).

Al hablar de ventajas competitivas nos referimos a todos aquellos elementos que se poseen y que permiten establecer diferencias con otros entes que sean sostenibles a lo largo del tiempo (Mathison et al., 2007). Es decir, una ventaja competitiva permite a la empresa ser más eficiente que sus competidores y se relaciona exclusivamente con el plan de acción de la Gerencia para competir satisfactoriamente y ofrecer un valor superior a sus clientes (Mendoza Crespo, 2006).

A este respecto, es claro que EXA ALUMINIO S.A. debe mejorar en el menor tiempo posible su competitividad, diseñando y llevando a cabo acciones concretas que le permitan disminuir las distancias que la separan, por ejemplo, de organizaciones del exterior, que

pronto sus productos competirán con los de la empresa, tanto en el mercado interno como en el externo. Entre las posibles acciones se encuentran el rediseño de sus productos, la certificación de la calidad, mejores prácticas comerciales y financieras, el estudio y análisis de los mercados, entre otras (Mendoza Crespo, 2006).

Al observar todas estas acciones, se destacan varios puntos que no se pueden desconocer:

- a. En todas las acciones, hay una participación decisoria de las personas que trabajan en la empresa.
- b. Estas personas se enfrentan a situaciones desconocidas la mayor parte del tiempo y deben tomar decisiones totalmente nuevas, con los riesgos que las mismas conllevan.
- c. Cada decisión implica un proceso de investigación, análisis y aprendizaje de nuevos hechos, que supone un trabajo interdisciplinario para poder cubrir la mayoría de los factores que pueden influir en las decisiones que deben tomarse.

Todo lo anterior, nos muestra dos hechos indiscutibles: la solución para mejorar la competitividad de EXA ALUMINIO S.A. depende de las personas que trabajan en ella y esta mejora requiere de procesos de aprendizaje cada vez más complejos y en menor tiempo, por las características del mundo globalizado en el que la organización está inmersa (Mendoza Crespo, 2006).

En este punto, es donde se puede apreciar al proceso de toma de decisiones de forma tal que se desarrolle como una ventaja competitiva para la empresa. Es acá donde aparecen los términos *management* y conocimiento. Hoy en día, el conocimiento se ha convertido en el centro de la inversión de capital, pero por sí mismo no produce nada. Transformar la información en conocimiento, y el conocimiento en acción eficaz, es la función específica del gerente y del *management* (Drucker, 1988).

Nonakata y Takeuchi citados por Lip Licham (2005), dicen que la esencia de la estrategia se basa en desarrollar las capacidades organizacionales para adquirir, crear, acumular y aprovechar los conocimientos. Pero como el conocimiento sólo es creado por individuos, el rol de la organización es facilitar este aprendizaje, brindando apoyo y estímulo al aprendizaje individual, amplificándolo a nivel del grupo mediante el diálogo, la discusión, la posibilidad de compartir experiencias y la observación.

Según López Paredes y Cabrera Silva (2013), desde esta perspectiva, el desarrollo de los individuos dentro de la organización es fundamental en lo que el *management* concibe como estrategia. Se refieren a que se debe perfeccionar el talento humano, capacitándolo para que sea una herramienta fundamental en los procesos integradores de la empresa y así obtener un mejor desempeño y la mejora de sus productos y servicios. Se muestra así al *management*, como una estrategia en la interacción empresa- talento humano, siendo un proceso participativo y natural, más cercano a la biología humana y, muy diferente a las estructuras rígidas de jerarquía y control a las que las empresas estaban acostumbradas.

De esta forma se fomenta la creatividad y la toma de decisiones en conjunto favoreciendo el crecimiento de la organización. Para esto se debe asegurar un clima de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes y las discusiones de ideas y aportes que, aprovechando sus desacuerdos o acuerdos, permitan la mejora del desempeño (López Paredes y Cabrera Silva, 2013).

Una de las limitaciones de las empresas convencionales, era comprender el concepto de necesidad de capacitación, generando una brecha de las competencias requeridas en el trabajo. Es por esto que las nuevas organizaciones, las eliminan o disminuyen con procesos de aprendizaje y enseñanza que atiendan a dichas necesidades, como una acción integradora para el éxito empresarial que alcance niveles de desempeño en sintonía con estándares de

calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo. En efecto, las empresas crean valor agregado en función de la capacidad que tienen para satisfacer las demandas de los usuarios, por lo que es importante que el personal del equipo de trabajo pueda solventar dichas demandas. E igual de importante es que dicho personal sea evaluado íntegramente, dando valor al desempeño, a los méritos y a la actuación, lo que se traduce en acciones efectivas de rendimiento y creatividad (López Paredes y Cabrera Silva, 2013).

De acuerdo a Lip Licham (2005) y volviendo la mirada hacia el cambio en el contexto, que ha pasado a ser la norma y no la excepción, y para resolver situaciones de incertidumbre sobre el futuro, el éxito, la supervivencia de la organización por largo tiempo, depende de cuatro factores:

1. La capacidad de adaptación al mundo exterior (aprendizaje).
2. Su carácter e identidad (personas).
3. Sus relaciones con las personas e instituciones dentro y fuera de la misma (ecología).
4. La forma como se desenvuelve a lo largo del tiempo (evolución).

De estos cuatro factores, el aprendizaje es el que aparece primero y el más accesible. La organización EXA ALUMINIO S.A. debe ser sensible a lo que ocurre dentro de ella y en el medio que la rodea, y cuando el medio ambiente organizacional cambia, no se trata de hacer de una manera diferente las mismas cosas, sino de ser diferente (Lip Licham, 2005).

Ahora bien, Edgard H. Schein citado por Quintero Ramírez (2003), una de las personas que mejor han estudiado la relación organización- persona, analiza esta relación a partir de dos conceptos básicos. Por un lado y en primer lugar, se refiere al “contrato psicológico” que emana de la vinculación laboral, sobre el cual dice que la noción de una interrelación psicológica supone que el individuo posee esperanzas de que la organización se comporte de

cierta manera, y que por su parte, la organización también posee esperanzas respecto al comportamiento del individuo. Estas expectativas no solo se refieren a la tarea que va a ser realizada por tales o cuales honorarios, sino que también implica el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización.

Por su parte Harry Levinson citado también por Quintero Ramírez (2003), enfatiza la reciprocidad como un elemento fundamental del “contrato psicológico”. Y explica, que la reciprocidad es un proceso de realizar expectativas y satisfacer necesidades mutuas en la relación individuo- organización, donde se vuelven parte uno del otro. La persona siente que es parte de la institución, y en consecuencia se vuelve un símbolo que personifica la organización global.

Por otro lado, el segundo concepto que maneja Schein, explica Quintero Ramírez (2003), en la relación persona- empresa, tiene que ver con los vacíos de comunicación entre las partes y sus efectos en el trabajo. Por ejemplo, la falta de conocimiento de la persona sobre lo que quiere la empresa, determina que ella no haga lo que ésta espera, sin que necesariamente aquella carezca de las competencias requeridas para hacerlo. Expone que la “socialización organizacional” es el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento en el cual se enseña lo que es relevante en la organización, y la rapidez y eficacia de la misma determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como el ingreso y egreso de los mismos.

La responsabilidad recae en EXA ALUMINIO S.A., es decir, depende de la habilidad que tenga la empresa de socializar con los nuevos miembros, cuando al contratar una persona no es clara, precisa y oportuna en hacerle conocer los requisitos que exige para que el empleado lleve a cabo su función. Como resultado, si el empleado es comprometido y diligente y tiene interés en permanecer y progresar en la empresa, debe investigar por su cuenta qué quiere la empresa y qué espera su jefe directo de su trabajo. Pero si el empleado no desea involucrarse

con la organización y participar en el proceso de aprendizaje, se convertirá en un eslabón roto que impedirá a la institución desarrollarse competitivamente (Quintero Ramírez, 2003).

Consecuentemente, se enfatiza en que a medida que la economía mundial continúa globalizándose, cada vez se hace más importante la necesidad de una gerencia que esté permanentemente a la vanguardia (Vergara Silva, 2004). Es decir, es la Gerencia la que está obligada a diseñar y proponer nuevos factores que permitan diferenciar a la empresa, contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas. Dichas ventajas han de estar basadas en componentes organizacionales sujetos a permanente actualización y cambio, como resultado de la aplicación de procesos de innovación (Mathison et al., 2007).

Se observa así, que la innovación engloba un amplio conjunto de actividades dentro de la empresa que contribuyen a generar nuevos conocimientos tecnológicos o a mejorar la utilización de los ya existentes, y es un elemento necesario para todas aquellas compañías que desean seguir siendo competitivas o perseguir ventajas a largo plazo. En efecto, uno de los objetivos que toda empresa persigue, en este caso EXA ALUMINIO S.A., es operar con los niveles de eficiencia y agilidad que se necesitan, produciendo cadenas de valor que eliminen barreras internas y se orienten a sus relaciones claves, con sus clientes, socios, proveedores y empleados. Esto implica que las empresas van a operar de manera cada vez más integrada con el exterior y van a llegar a tener prácticamente fusionada su cadena de valor con la de sus clientes, socios y proveedores, en un modelo operativo de tipo interorganizacional. Siendo esto de provecho a aquellas empresas más innovadoras, que sepan ver en esta reconfiguración de la cadena de valor una gran posibilidad para ganar nuevos espacios de negocios (Mathison et al., 2007).

Sobre la base de todo el escenario descrito anteriormente, EXA ALUMINIO S.A. tiende a construir y diseñar un modelo de *management* a la altura de las circunstancias que se están

viviendo, en consonancia con una clara interpretación del sentido emprendedor de la gestión empresarial (Vergara Silva, 2004).

Por consiguiente, surge que el éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades en el aprendizaje organizacional, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de quienes dirigen, todos ellos circunscriptos en la cadena de valor de la organización (Mathison et al., 2007).

En otras palabras, recae en el *management* de la empresa EXA ALUMINIO S.A.:

- Aprovechar las tecnologías de información y el conocimiento individual del recurso humano;
- Propiciar la eficacia en la comunicación y una cultura de innovación;
- Facilitar la adaptabilidad a los cambios;
- Promover el buen desarrollo de las interrelaciones humanas dentro de la organización.

Y todo ello, con la finalidad de lograr del *management* una ventaja competitiva muy difícil de imitar por parte de sus principales competidores.

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Control Interno junto con los Sistemas de Información Computarizados en EXA ALUMINIO S.A.

El Control Interno es un proceso realizado por la Dirección, la Gerencia y demás personal de una entidad, con la finalidad de dar un aseguramiento razonable respecto al cumplimiento de los objetivos relacionados con: la confiabilidad de la información financiera y no financiera, la eficacia y la eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas instauradas. Se trata de que exista una cohesión entre todos los controles internos que sea capaz de permitir la generación de la eficiencia organizacional en

EXA ALUMINIO S.A., por lo que resulta indispensable que cada área tome conciencia de la importancia de su rol para con el resto de la empresa (Plasencia Asorey, 2010).

El Sistema de Control Interno, no sólo se trata de un medio utilizado para prevenir fraudes o para la detección de errores accidentales, sino que constituye una ayuda para que EXA ALUMINIO S.A. logre una eficiente administración. Al ser un sistema complejo y abierto, ya que en el mismo interactúan distintas partes y a su vez éstas con el entorno, es importante tener en cuenta y conocer adecuadamente los componentes que inciden en su diseño, ya que deben promover la integralidad como mecanismo para lograr los objetivos propuestos. Estos componentes, derivan del estilo de la Dirección y se encuentran integrados en el proceso de gestión (Viloria, 2005).

Según Viloria (2005) entre los componentes encontramos:

- i. Ambiente de Control: se refiere al contexto donde se desarrollan las operaciones. El mismo debe tener la estampa de la filosofía de gestión de la Gerencia y basarse en la ética de los accionistas, lo que debe reflejarse en todos los niveles de la organización. Para lograr un ambiente de control adecuado EXA ALUMINIO S.A. debe tener en cuenta ciertos aspectos, tales como: la competencia de la Gerencia para cumplir los objetivos, la existencia de una estructura organizacional definida y comunicada, el estilo de la Gerencia frente a los riesgos, la existencia de políticas y procedimientos que rijan cada actividad, la división del trabajo y el compromiso por ser mejores.
- ii. Evaluación de Riesgos: cuando nos referimos a una causa probable de que no se consigan los objetivos propuestos, hablamos de riesgo. El riesgo se mide en términos de la probabilidad de ocurrencia y su probable impacto. Existen dos tipos de riesgo: el riesgo inherente y el riesgo de control. El riesgo inherente es aquel que está presente en las actividades propias de la organización, en las que pueden aparecer problemas e imposibilitar la continuación de la premisa de negocio en marcha. En cambio, al riesgo de control, le

conciernen los cambios organizacionales que pueden tener lugar por efecto del funcionamiento del Sistema de Control Interno. En este contexto, es importante que EXA ALUMINIO S.A. establezca qué riesgos enfrenta y qué controles se pueden implementar para cada actividad y a su vez para las actividades en su conjunto. Entre los factores que afectan el riesgo encontramos: la reingeniería de procesos, la rotación del personal, los cambios de sistemas, las operaciones en el exterior, un crecimiento rápido del negocio, los cambios de regulaciones, entre otros.

iii. Actividades de Control: son las medidas basadas en políticas y procedimientos que contribuyen a que las normas dictadas por la Gerencia se lleven a cabo con una seguridad razonable, para lograr los objetivos fijados y disminuir los riesgos. Dentro de estas actividades EXA ALUMINIO S.A. debe prestarle atención a: el procesamiento de la información por cada usuario, la revisión del desempeño de cada puesto de trabajo, la separación de funciones en cada área y los controles físicos sobre los activos.

iv. Información y Comunicación: la clave del aprendizaje organizacional está en el nivel de eficacia que se da al traspasarse el conocimiento de persona a persona. La comunicación permite transmitir la cultura, los valores, la ética, las normas y los procedimientos de la organización. La información debe intercambiarse sin limitaciones, internamente y hacia el exterior, para el óptimo desarrollo, gestión y control de las operaciones. En este punto, EXA ALUMINIO S.A. debe mejorar la comunicación dentro de la organización, para que las decisiones tomadas por la Gerencia lleguen al personal de manera eficaz y en el tiempo adecuado.

v. Supervisión: se trata del monitoreo incorporado en las operaciones normales y habituales de la empresa, con la finalidad de trabajar en el logro del mejoramiento continuo y asegurar las actividades de control. Se lleva a cabo por la Gerencia y sus dependientes, ya sea en forma continua y, en numerosos casos, jerarquizada, es decir, desde los niveles inferiores

hasta los niveles superiores, o en forma periódica, que es cuando se establecen plazos para su ejecución. Pueden implicar actividades separadas de supervisión o integradas en los procesos, y pueden consistir en una auto-evaluación por parte del personal a cargo del proceso o ser revisiones externas. En EXA ALUMINIO S.A., la supervisión está integrada en los procesos, ya que a medida que se llevan a cabo, quienes intervienen están atentos a cada desviación o error que se pueda producir, para implementar la corrección y/ o mejora lo más rápido posible.

Sin embargo, sucede que cuando las empresas ponen énfasis en la estructura organizacional y en el control de áreas específicas y dejan de ver al Sistema de Control Interno en forma integral, ya que no lo diseñan bajo la óptica de un sistema como un todo, según Vilorio (2005) aparecen las debilidades más comunes del mismo:

- No existen manuales que permitan identificar las tareas de cada empleado.
 - No se conocen los objetivos de la organización.
 - No están definidas las líneas de autoridad ni de comunicación.
 - Existe una insuficiente segregación de funciones.
 - No se controlan los activos de la organización.
 - Se genera confusión entre la personalidad jurídica de los dueños o socios con los de la organización.
- No se tiene en cuenta, a la hora de tomar decisiones, al sistema contable. Se lo presume como un ente independiente que importa sólo para fines tributarios, y no como una unidad más que interactúa en la organización.

Desde este punto de vista de las debilidades, cuando ellas están presentes en una organización, parecería que los directores y gerentes no están al tanto de los muchos beneficios que aporta la implementación de un propicio Sistema de Control Interno.

El Control Interno en EXA ALUMINIO S.A. impacta en su gestión diaria fortaleciendo la eficacia y eficiencia de las operaciones; ayuda a cambiar la forma de pensar de los directivos y de todos los empleados con respecto al alcance, enfoque y finalidad del control y su impacto, y las responsabilidades de cada uno para con el sistema; permite una mejor organización del trabajo cuando existen los manuales organizacionales y perfiles de puesto de cada trabajador; pone a disposición indicadores para la evaluación del desempeño de cada área y cada puesto de trabajo; identifica y evalúa riesgos posibilitando el diseño de actividades de control; contribuye al fortalecimiento de la autoridad y del liderazgo y al autocontrol (Plasencia Asorey, 2010). Dentro de este marco, aparecen las nuevas tecnologías y técnicas de informatización y procesamiento de la información, que significan un apoyo al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, a partir de la inserción de estos avances en el mismo.

En la actualidad, el uso de herramientas informáticas en EXA ALUMINIO S.A., contribuye significativamente a una conducción eficiente del Control Interno, requerido por cada proceso empresarial. Lograr un alto índice de informatización permite reducir el tiempo de respuesta frente al requerimiento de información por parte de directivos y gerentes, al mismo momento que facilita la ejecución de las tareas y brinda seguridad y protección de cada dato del Sistema de Información (Delgado Expósito, 2009).

Existen, sin embargo, deficientes mecanismos de seguridad implantados en las empresas que tiendan a asegurar el esquema y estructura de los sistemas informáticos computarizados. Frente a este problema, es necesario fortalecer la seguridad informática, mediante políticas que garanticen que toda implantación de nueva tecnología debe ir acompañada de un acorde entrenamiento profesional y de un procedimiento de evaluación de riesgos, para detectar vulnerabilidades y posibles amenazas (Ugas M., 2002).

Pérez Gómez (1987), especialista en el impacto de la tecnología en el Control Interno, aconseja revisar y comprender la circulación de los datos económicos y financieros de una empresa, desde su aparición y continuando con sus transformaciones, hasta su registro como información de salida. Y recomienda identificar cuáles son: las fuentes de la información elemental (documentación), las distintas combinaciones de esta información a lo largo del procesamiento de la misma, las pistas de auditoría y los controles manuales e informáticos (automáticos) establecidos a lo largo del recorrido.

Por ello se hace necesario que se desarrolle en EXA ALUMINIO S.A. un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Este término es utilizado principalmente en la norma ISO/IEC 27001 que fue publicada en octubre del año 2005 por la Organización Internacional de Normalización y por la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI), más conocida por sus siglas en inglés IEC.

La norma ISO/IEC 27001 (2005) es un estándar internacional, certificable y auditable, para la seguridad de la información, donde se especifican los requisitos necesarios para establecer, implantar, mantener y mejorar un SGSI, incorporando el modelo de mejora continua.

Según la norma, un SGSI garantiza la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como de los sistemas que la procesan. Estos tres términos constituyen la base de la seguridad de la información:

- Confidencialidad: la información no se pone a disposición ni se revela a individuos no autorizados.
- Integridad: mantenimiento de la exactitud y completitud de la información y sus métodos de proceso.

- Disponibilidad: acceso y utilización de la información y los sistemas de tratamiento de la misma por parte de los individuos autorizados cuando lo requieran.

Existen ciertos pasos previos para la implantación del SGSI y que EXA ALUMINIO S.A. debe afrontar, que son: una reunión inicial para identificar y conocer los procesos internos del negocio con el objetivo de poder definir el alcance y, un análisis diferencial para estar al tanto del estado de situación en seguridad de la información, de donde se van a obtener las primeras líneas de actuación (ISO/IEC 27001, 2005).

Es indispensable que la Dirección de EXA ALUMINIO S.A. esté implicada y comprometida para que el SGSI tenga éxito, ya que debe decidir, apoyar, aprobar, dirigir y dotar de recursos a la empresa para llegar al éxito del sistema. Se debe crear una estructura organizativa de la seguridad interna, liderada por un responsable de seguridad, que tome las decisiones de alto nivel relativas al SGSI (ISO/IEC 27001, 2005).

El paso siguiente es elaborar un inventario de activos, donde se identificarán los activos de la entidad susceptibles de ser gestionados en relación con la seguridad de la información, se los clasificará o categorizará a los mismos para facilitar esta tarea. Se debe calcular la probabilidad de ocurrencia de cada amenaza asociada a cada activo y el impacto que supondría para la organización su materialización, y a la vez definir un nivel de riesgo aceptable. De esta etapa resultará un plan de tratamiento de riesgos (ISO/IEC 27001, 2005).

La implantación de un SGSI basado en la ISO 27001, supone una dedicación e inversión de recursos, pero aporta grandes beneficios si EXA ALUMINIO S.A. decide utilizarlo:

- Disminuir el riesgo con la consiguiente reducción de gastos asociados.
- Mejorar continuamente la gestión de la seguridad de la información.
- Garantizar la continuidad del negocio.

- Aumento de la competitividad por mejora de la imagen corporativa.
- Mejorar los procesos y servicios prestados.
- Posibilidad de integración con otros sistemas de gestión como la norma ISO 9001.

En definitiva, la ISO 27001 permite una operatividad basada en la seguridad y la excelencia en el tratamiento de la información en la organización, que se traducen en un mejor servicio con una menor inversión.

Dentro de este orden de ideas, el analizar el Sistema de Control Interno junto al desarrollo de sus sistemas computarizados, considerando el tratamiento de la seguridad de los Sistemas de Información, en la empresa EXA ALUMINIO S.A., es que queda expuesta la importancia de tener sistemas de control y gestión que permitan minimizar los riesgos. Lo que conlleva a que la empresa logre mejorar continuamente, alcanzando la excelencia y brindando un mejor servicio que se distinga del resto de sus competidores.

3. Estudio descriptivo de la empresa EXA ALUMINIO S.A. en el contexto de Sistemas de Gestión y Control Interno.

EXA ALUMINIO S.A. es una empresa familiar dedicada a la distribución y comercialización de extruidos, laminados y accesorios para la carpintería de aluminio, corte y ruteado de paneles compuestos y pintado de perfiles. Desde agosto de 1969 abrió sus puertas por primera vez y de forma ininterrumpida ha sido protagonista en el desarrollo del mercado del aluminio.

Su casa central se encuentra ubicada en Av. Circunvalación Sudeste 711 de la ciudad de Córdoba y cuenta con otros dos puntos de venta más, uno en ciudad de Santa Fe y otro, recientemente abierto, en la ciudad de Río Cuarto. Con estos puntos de venta logra atención a

todo el centro y norte del país, con más de 8.000 m² cubiertos dispuestos para almacenamiento, tratamiento de perfiles y ruteado de paneles.



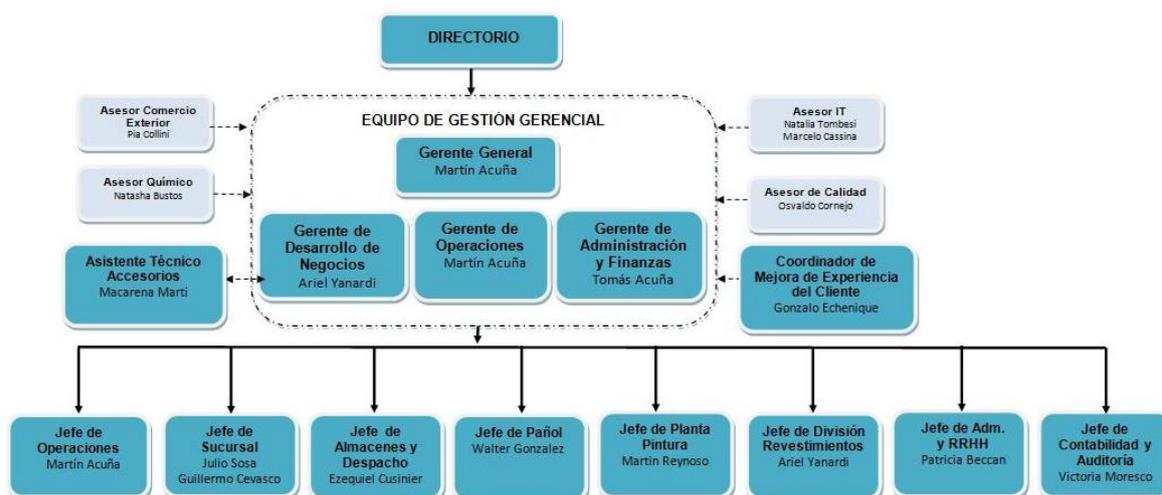
EXA ALUMINIO S.A., como miembro de la Red de Distribuidores Oficiales de Aluar División Elaborados, es un centro integral de servicios para el mercado del aluminio, especializado en distribución y logística, soporte técnico, entrenamiento y desarrollo, actuando en la región centro, noreste y noroeste de Argentina.

En sus comienzos, inició sus actividades como miembro de la Red de Distribución de Kaiser Aluminio. Luego, en el año 1993, tras la fusión de ésta con la empresa Camea, pasó a ser miembro de la Red de Distribución de C y K Aluminio. Fue cuando dos años después el Grupo Aluar asume el control de ambas empresas, y continuando con la filosofía original EXA ALUMINIO S.A. sigue firme los lineamientos y el compromiso asumido en sus inicios de la mano de estos líderes, transformándose en un contribuyente del desarrollo y la evolución de las líneas de carpintería y fachadas, tanto en la inserción del producto en el mercado como en la participación activa del diseño de los sistemas.

EXA ALUMINIO S.A. tiene una estructura organizacional lineo-funcional, ya que combina los dos tipos de organización lineal y funcional, observándose de la funcional la

especialización de cada actividad en una función, y de la lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial. Lo importante es que la empresa no pierda de vista en el desarrollo de la estructura, que la misma debe ser flexible y adaptable al crecimiento de la empresa y que en su diseño se sigan los lineamientos de lo que la empresa pretende realizar y hacia dónde se quiere dirigir. Tener una estructura organizacional definida permite a la empresa alcanzar las metas y objetivos propuestos, ya que a partir de la misma quedan establecidas las bases fundamentales de toda organización como ser la división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía.

El organigrama general de la empresa es el siguiente:



EXA ALUMINIO S.A. cuenta con cuatro principales unidades de negocio, que son:

- Aluminio
- Accesorios: nacionales, importados y de elaboración propia
- Tratamientos Superficiales
- Paneles Compuestos

De cada unidad de negocio se evalúa y analiza, trimestralmente, la contribución que cada una genera. Para tomar decisiones sobre la eliminación de productos y las cantidades ofrecidas de cada tipo de producto, la información generada por la contabilidad de costos se torna insustituible, esto es gracias al cálculo de la estructura de costos y al análisis de rentabilidad o contribución marginal.

EXA ALUMINIO S.A. apuesta constantemente a la creatividad para afianzar, mejorar y fortalecer las relaciones con sus clientes, de modo que participa directamente en potenciar a los carpinteros, arquitectos y empresas constructoras creando herramientas flexibles de ayuda a los mismos. La empresa crea soluciones de vanguardia ya que comprende la necesidad de la arquitectura regional. Por ello gestiona el desarrollo de obras de alta gama según los requerimientos de cada proyecto, acompañando al carpintero y empresa constructora desde la creación del proyecto hasta su realización.

Para clasificar a la cartera de clientes, la empresa se basa en el principio de Pareto, también conocido como la regla del 80-20, distribución A-B-C. Como la empresa tiene gran cantidad de clientes, alrededor de 1200, para concentrar sus esfuerzos en los clientes más significativos y rentables, utiliza el principio de Pareto. Así, surge que el 80% la facturación de la empresa está concentrada en el 20% de los clientes. Por lo que clasifica a ese 20% en clientes A, de los cuales hay 60 clientes que son AA, a los que se les ha asignado un ejecutivo de cuentas para satisfacer completamente sus demandas. Luego, las energías se concentran en los clientes B, de los que pueden surgir potenciales clientes perfil EXA. Y a los clientes C, los cuales no son rentables, la empresa los atiende correctamente para no recibir malas críticas en las redes sociales.

EXA ALUMINIO S.A., como prestadora de servicios integrales para el desarrollo del mercado del aluminio trabaja firmemente de la mano de productores nacionales e

internacionales en constante colaboración. El segmento de proveedores es de alta calidad, ya que se comercializan productos de alta gama de productores líderes en el país y el mundo. En Argentina, la empresa tiene como proveedores principales a Aluar Aluminio Argentino S.A.I.C., Tanit S.A., Ok Industrial S.R.L., Chamental Industrial S.C., Perfigom S.R.L. y a nivel europeo trabaja con productos de Fapim S.p.A., Giesse Group Argentina S.A., Monticelli S.R.L., Pabose Manufacturas y Fom Industrie.

EXA ALUMINIO S.A. a través de sus años de crecimiento ha reunido personas con un altísimo valor de lealtad. Ha desarrollado un equipo de trabajo el cual demuestra, en su trabajo diario, pasión por lo que hace, un grupo que valora el respeto, la pertenencia y el orgullo de ser parte activa y necesaria para el crecimiento del conjunto de la compañía. Esto demuestra un trabajo constante en la búsqueda de cada miembro, de cada puesto, que lleva consigo impresa la esencia original de la Dirección. Es así que, la contratación de personal se lleva a cabo mediante un proceso de búsqueda y selección que asegure la calidad individual y la aptitud necesaria tanto en el puesto a desempeñar en lo inmediato, como en las previsiones futuras que se contemplen respecto a dicho puesto.

La compañía cuenta con 51 empleados, distribuidos en las distintas áreas de trabajo: Administración, Ventas, Almacenes y Despacho, Pañol, Planta de Pintura y Revestimientos. Para cada área y puesto de trabajo, la empresa mantiene actualizado, año a año, un Plan de Capacitación del Personal, lo que le permite contar con personal competente, logrando la idoneidad necesaria que cada posición requiere.

Además, la empresa realiza periódicamente las evaluaciones de desempeño, que están acompañadas de una clara política de remuneración, lo que permite que el personal sienta que existe sobre él y su desempeño, una observación que en la medida que verifique una buena labor, ésta será recompensada con una mayor remuneración. Estas circunstancias hacen que

el personal no pierda su entusiasmo por hacer las cosas bien, y que a su vez sientan satisfacción al saber que sus esfuerzos serán debidamente recompensados.

Por último, la empresa EXA ALUMINIO S.A. trabaja con un software de gestión ERP llamado Calipso, que está diseñado en base a las necesidades de gestión de la empresa. Este sistema de gestión, provee total cobertura a los procesos del negocio y ha permitido, desde su incorporación, una beneficiosa integración y relación de la información. Se trata de una potente herramienta que ayuda a tener un mayor control de todas las unidades operativas y además, un consecuente incremento de la productividad. Así, la empresa dispone de información confiable y en tiempo real, incrementando el nivel de control de gestión.

Este sistema utiliza códigos de identificación de los usuarios, de modo que sólo quienes conocen las claves pueden ingresar al sistema, evitando así la pérdida accidental de datos o el uso indebido de ellos. A su vez, cada operación está relacionada con el operador, la terminal y el momento en que cada operación es realizada, de manera que permite individualizar responsables, controlar autorizaciones y dejar pistas de auditoría. Una pista o registro de auditoría, permite rastrear dentro del sistema, cualquier registro de entrada o proceso que se haya realizado.

Sin embargo, no existe en la empresa un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información ni un Sistema de Gestión de Riesgos Informáticos. Sería necesario por lo tanto que dichos sistemas se desarrollen y que más oportuno el momento, si se acoplan a la certificación de la Norma ISO 9001:2015, que la empresa estará certificando a fines del mes de Julio de este año.

El análisis precedente se desarrolló en base a la información recopilada a través de la realización de entrevistas con la Gerencia de la empresa y con el asesor del Sistema de Gestión de Calidad.

4. Cuadro de Mando Integral para la empresa EXA ALUMINIO S.A.

El cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona un conjunto de instrumentos que permiten gestionar a la organización en un entorno competitivo. Esta herramienta traduce la estrategia y misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica (Pérez Lorences y García Ávila, 2014). El CMI complementa los resultados financieros de actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futuros a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. Y debe transformar el objetivo y estrategia de cada unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles (Pérez Lorences y García Ávila, 2014).

Entonces, el proceso de formulación del CMI consiste en definir los objetivos relacionados y alineados a la estrategia, misión y visión de la organización, junto con un análisis de mercado con el objeto de construir un modelo de negocios que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la organización (Cárdenas Saravia, 2007). Con esta base, se delimitan las diferentes perspectivas o ámbitos del negocio, que se convierten en un mapa estratégico que va a servir de guía para analizar la estrategia empresarial. Según Cárdenas Saravia (2007) las cuatro perspectivas clásicas del CMI son:

- Perspectiva Financiera: trata de analizar la estrategia desde la dimensión del propietario- inversionista.
- Perspectiva del Cliente: analiza la percepción de la empresa por parte del cliente.
- Perspectiva de los Procesos Internos: trata de buscar la excelencia en los procesos internos.

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: dirige la atención hacia aquellos recursos que son clave para innovar y mejorar.

Luego el paso siguiente, es la determinación de los indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño, siendo estos ratios financieros y no financieros, para que permitan controlar los diferentes procesos del negocio (Cárdenas Saravia, 2007).

A continuación, se muestra el desarrollo del CMI para la empresa EXA ALUMINIO S.A.:

1. Misión, Visión y Valores:

Misión

Somos una Empresa que conjuga productos y servicios dedicados al abastecimiento de perfiles, laminados, accesorios, revestimientos y tratamientos superficiales, para la industria de cerramientos y fachadas de aluminio; focalizados en la calidad, disponibilidad, investigación y desarrollo, para satisfacer las exigencias de un mercado vanguardista.

Visión

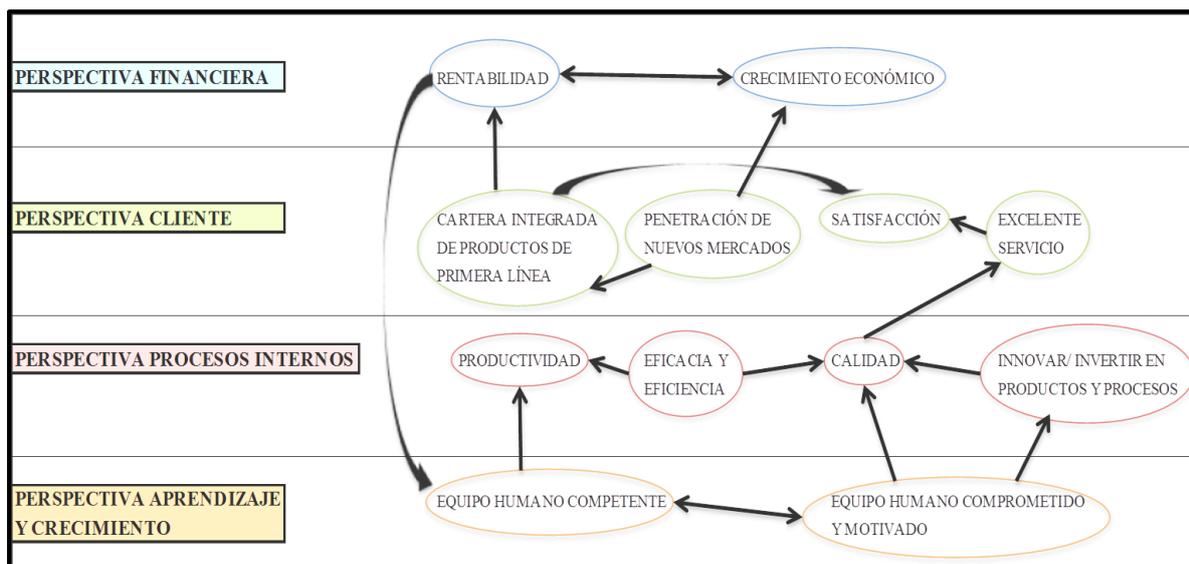
Ser un centro integral de abastecimiento de referencia para el mercado de cerramientos y fachadas de aluminio, en búsqueda permanente de la eficiencia en la gestión, la innovación en productos y servicios, y la inversión en tecnología; para la creación de valor basado en el desarrollo de nuestros recursos, y la construcción de alianzas estratégicas con productores líderes.

Valores

- Conducta ética, actuando con profesionalidad, integridad y respeto.
- Solvencia, construida por la prudente administración de los activos.
- Conocimiento, construido por la experiencia recolectada en la evolución del mercado.

- Calidad, producto de la implementación del SGC y el control de nuestros procesos.
- Innovación, a través de la inversión en investigación y desarrollo.
- Clima laboral, basado en la motivación y el desarrollo del talento de las personas.

2. Mapa Estratégico con las cuatro perspectivas:



3. Objetivos de cada perspectiva:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	*RENTABILIDAD *CRECIMIENTO ECONÓMICO	.Mejorar la contribución .Aumentar el volumen de ventas .Reducir el costo de estructura .Mejorar la rotación de activos
PERSPECTIVA CLIENTES	*CARTERA INTEGRADA DE PRODUCTOS DE PRIMERA LÍNEA *PENETRACIÓN DE NUEVOS MERCADOS *SATISFACCIÓN *EXCELENTE SERVICIO	.Poner en marcha la nueva planta de anodizado .Mantenerse actualizado sobre tendencias de diseño y productos .Equilibrar cartera de productos de acuerdo a los requerimientos del mercado .Aumentar la cobertura del servicio .Detectar oportunidades de penetración .Aumentar la satisfacción general y excelencia del servicio .Asegurar la mejor calidad posible de cada producto comercializado .Facilitar la experiencia administrativa del cliente .Cumplimiento de pedidos
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	*PRODUCTIVIDAD *EFICACIA Y EFICIENCIA *CALIDAD *INNOVAR/ INVERTIR EN PRODUCTOS Y PROCESOS	.Abastecimiento: mejorar la gestión .Operaciones: mejorar la eficiencia .Almacenes: preparación de pedidos en tiempo y forma y minimizar las diferencias de stock .Logística: bajar los costos de distribución .Ventas: mejorar la eficiencia y mejorar la gestión de pendientes .Planta de Pintura: mejorar la eficiencia y mejorar los tiempos de tratamientos superficiales .RRHH: seleccionar el personal interesante en los plazos necesarios .Administración y Finanzas: mejorar la gestión de cobranzas .EGG: asegurar el cumplimiento del presupuesto para las inversiones
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	*EQUIPO HUMANO COMPETENTE *EQUIPO HUMANO COMPROMETIDO Y MOTIVADO	.Aumentar la contratación de profesionales .Mejorar el nivel de conocimiento general de los productos .Asegurar las actividades de capacitación de acuerdo a los planes de capacitación .Lograr un ambiente de trabajo satisfactorio, motivado y orientado al crecimiento personal

4. Indicadores- CMI:

CMI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	
PERSPECTIVA FINANCIERA	RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Ventas	Monto de Facturación Mensual USD	Monto de Facturación Mensual sin IVA de Aluminio, Accesorios, Paneles y Tratamientos en USD	
		Abastecimiento	Rotación de Inventarios	Inventarios Mercaderías - Acopios y Anticipos/ CMV	
		Finanzas	% Margen de Contribución	Contribución/ Ventas	
		Finanzas	% Costo Operativo	Costo Operativo/ CMV	
PERSPECTIVA CLIENTES	CARTERA INTEGRADA DE PRODUCTOS DE PRIMERA LÍNEA	Abastecimiento	Cantidad de productos nuevos que se incorporan a la cartera	-	
		Finanzas	Presupuesto para incorporar nuevos productos	-	
	SATISFACCIÓN	PENETRACIÓN DE NUEVOS MERCADOS	Ventas	Monto de Facturación Mensual USD en el nuevo rubro	Monto de Facturación Mensual sin IVA en USD
			Servicio al Cliente	Encuesta de Satisfacción	-
			Servicio al Cliente	Cantidad de visitas mensuales a clientes A y B	-
	EXCELENTE SERVICIO		Servicio al Cliente	Reclamos	Cantidad de Reclamos
			Depósito	Falso Disponible Aluminio, Accesorios, Paneles	Cantidad de eventos de falso disponible (material no entregado por falta de stock)
			Logística	On Time & Full	% de Cumplimiento del Pedido
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PRODUCTIVIDAD	Depósito	Kilos movidos per capita	Cantidad total de kilos recibidos y entregados/ capitas	
		Planta Pintura	Kilos pintados	Cantidad total de kilos pintados conformes	
		Planta Pintura	Kilos pintados per capita	Cantidad total de kilos pintados conformes/ capitas	
	EFICACIA Y EFICIENCIA		Administración	Días de plazo de cobro	Cantidad de días desde fecha factura hasta acreditación del cobro
			Administración	Índice de cuentas a cobrar	Total de dinero en cuentas a cobrar/ Ventas del mes
			Administración	Índice de mora mayor a 31 días	Monto de facturas adeudadas menores a 30 días/ Total de dinero en cuentas a cobrar
			Administración	Días de plazo de pago	Cantidad de días desde fecha factura hasta el desembolso de fondos
			Administración	Ciclo Flujo de Fondos	Días de pago - Días de cobro
			Abastecimiento	Lead Time Aluar Aluminio y Accesorios Nacionales	Cantidad de días desde Orden de Compra hasta el Remito de recepción de mercadería
			Planta Pintura	Lead Time	Demora desde emisión Nota Pedido hasta pase de la Orden de Trabajo a estado "Disponible"
	CALIDAD		Calidad	Ratio Producto No Conforme (PNC)	Total PNC sobre total items vendidos
			Calidad	Ratio Devoluciones	Total PNC por devoluciones sobre total items vendidos
	INNOVAR/ INVERTIR EN PRODUCTOS Y PROCESOS		Finanzas	Presupuesto para cada área para probar nuevos productos	-
Finanzas			Presupuesto para nuevas inversiones	-	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	EQUIPO HUMANO COMPETENTE	Gestión RRHH	Cantidad de horas de capacitación	-	
		Gestión RRHH	Evaluación de Desempeño	Evaluar según parámetros determinados para cada puesto	
		Gestión RRHH	% de Profesionales	Cantidad de profesionales universitario/ Total	
	EQUIPO HUMANO COMPROMETIDO Y MOTIVADO	Gestión RRHH	Encuesta de Clima	Porcentaje de satisfacción del personal	

IV. CONCLUSIONES

“Cada mañana, en el África, una gacela se despierta; sabe que deberá correr más rápido que el león o este la matará. Cada mañana, en el África, un león se despierta; sabe que deberá correr más rápido que la gacela o morirá de hambre. Cada mañana, cuando sale el sol, no importa si eres león o gacela, mejor será que te pongas a correr”.

Anónimo

En otras palabras y del análisis de todo el trabajo realizado se concluye que:

Para que la empresa EXA ALUMINIO S.A. se diferencie de sus competidores debe ir afianzando su recorrido en el camino del *management*. Con la finalidad de que sus directores y gerentes se conviertan en *managers* exitosos que lleven adelante una empresa productiva y triunfadora, y para que dejen como legado para las futuras generaciones una admirable organización, con una mayor capacidad para producir riqueza y una mayor visión humana.

Es importante remarcar que la empresa es un ente que está en continuo intercambio con el contexto y que no existen éxitos dentro de las paredes de la empresa. El verdadero éxito, es un cliente satisfecho. Para lograr esto, EXA ALUMINIO S.A. debe contar con personal competente y motivado, y debe innovar e invertir en el desarrollo de sus recursos, para lograr un crecimiento sostenido y evolucionar cada día hacia el mejoramiento continuo.

Entonces, para llegar a lo anteriormente descrito, se analizó y se evaluó el Sistema de Control Interno en EXA ALUMINIO S.A., con el objeto de minimizar los riesgos a los que está sujeta la organización y para que la misma lleve adelante una eficiente administración y gestión empresarial, cumpliendo sus objetivos estratégicos.

También se analizó su sistema computarizado, considerando el tratamiento de la seguridad de los Sistemas de Información, donde se concluyó que la organización debe enriquecer dicha seguridad, ya que cuenta con un sistema vulnerable. Esto se puede realizar

implementando un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información que garantice la premisa de negocio en marcha.

Y por último se justificó la necesidad del uso de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que contribuye de forma significativa al perfeccionamiento y conducción eficiente de la estrategia organizacional, permitiendo una dinámica de trabajo acorde al proceso empresarial de EXA ALUMINIO S.A. De hecho, el CMI se configuró como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información de la empresa, instaurándose como un instrumento de medición sobre el cual se basa la empresa para traducir su misión y su visión, y para comunicar sus objetivos e indicadores, todo ello con el objeto de la creación de valor.

V. BIBLIOGRAFÍA

- **Cárdenas Saravia, T.** (2007). Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica. *Perspectivas*, (19), 75-92.
- **Delgado Expósito, E.** (2009). Sistema informático de apoyo a la evaluación de control interno. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 3 (1), s/p.
- **Drucker, P.** (1988). Historia y teoría del management. *Harvard Business Review*, (25), s/p.
- **Lip Licham, C.** (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Médica Herediana*, 16 (1), 46-57.
- **López Paredes, M. & Cabrera Silva, T.** (2013). La aplicación del management en un entorno dinámico. *Razón y Palabra*, 18 (83), s/p.
- **Mathison, L.; Gándara, J.; Primera, C.; García, L.** (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3 (7), 65-83.

- **Mendoza Crespo, J.** (2006). Pensando Estratégicamente. *Perspectivas*, 9 (3), 143-150.
- **Norma ISO/IEC 27001** (2005).
- **Páramo Morales, D.** (2009). Management en épocas de crisis. *Pensamiento & Gestión*, (26), 7-10.
- **Pérez Gómez, J.** (1987). Auditoría Informática de las Organizaciones, en: Centro Regional del IBI para la Enseñanza de la Informática (CREI), Papeles de Avila, Reunión de expertos sobre "Auditoría Informática", Madrid, 17.
- **Pérez Lorences, P., & García Ávila, L.** (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Revista Científica Visión de Futuro*, 18 (2), 154-171.
- **Plasencia Asorey, C.** (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *Medisan*, 14 (5), 586-590.
- **Quintero Ramírez, A.** (2003). El aprendizaje en la empresa: la nueva ventaja competitiva. *Educación y Educadores*, (6), 127-139.
- **Ugas M., L. J.** (2002). Seguridad en organizaciones con tecnologías de información. *Télématique*, 1 (1), 1-9.
- **Vergara Silva, J. C.** (2004). La economía digital y el Management. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (50), 55-63.
- **Viloria, N.** (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8 (11), 87-92.